

Cambiar el Ejército para las Operaciones de Contrainsurgencia

Brigadier Nigel Aylwin-Foster, Ejército Británico

Uno de los beneficios de formar parte de una coalición junto a camaradas que comparten un legado de sacrificios durante difíciles campañas militares es que ellos además pueden compartir sus opiniones con franqueza. Tales opiniones son entendidas como parte de un intercambio profesional entre amigos, que sirven para fomentar una discusión constructiva pueden función de mejorar las posibilidades de éxito de la coalición, lo que es anhelado por todos. Ese espíritu constructivo, por ende, fue el que hizo posible que Military Review recibiera este artículo, que constituye un comentario profesional, hecho por un oficial, basado en sus experiencias y trayectoria. Se debe comprender además que la publicación del presente artículo no constituye ni un endoso ni una concordancia del mando del Centro de Armas Combinadas o de Military Review, con lo que en él se expresa. De hecho, muchos comentarios son anticuados y ya no tienen validez. No obstante, este artículo proporciona a los lectores de Military Review profundas evaluaciones, hechas por un oficial superior con significativa experiencia en operaciones de contraterrorismo. El presente artículo es presentado a nuestros lectores con el propósito de estimular la discusión.—Editor

NO POCOS DEJARON de quedar impresionados por la rapidez y la forma en que la victoria de las fuerzas de la coalición, liderada por los EE.UU, contra de las fuerzas de Saddam, fuera lograda en la primavera del año 2003. En ese momento parecía, tanto para los escépticos como para los partidarios, que la más ambiciosa acción militar de la era de la post Guerra Fría había resultado en un éxito y en el aire existía la sensación de expectación respecto al porvenir. Con justa razón, gran parte del mérito le corresponde al Ejército norteamericano, que parecía estar totalmente en sintonía con la intención política que servía, tanto en el ámbito moral como el conceptual y físico.¹

En contraste, dos años más tarde, sin ignorar los éxitos de la campaña, como las elecciones de enero de 2005, Irak se encuentra en las garras de una viciosa y tenaz insurgencia. Pocos pueden sugerir

que la Operación *Iraqi Freedom (OIF)* ha seguido el rumbo planeado por el Presidente de los EE.UU. George W. Bush, cuando este desplegara a las FF.AA. norteamericanas. Personal asesor del Pentágono y de otros entes administrativos del Gobierno estadounidense reconocen que se desperdició una oportunidad inmediatamente después del derrocamiento del régimen de Saddam: un momento fugaz para restaurar la ley y el orden, mantener el ímpetu, ganar el apoyo popular y por ende extinguir las inevitables semillas de la insurgencia, plantadas entre la élite gobernante que fuera expulsada.

Hoy, existe un fuerte resentimiento en contra de la Coalición por parte de muchos iraquíes, ya que el análisis de las tendencias que han tenido los ataques desde los mediados del año 2003 muestra que las fuerzas de la Coalición han constituido la masa de los objetivos seleccionados por los insurgentes durante el 2004. En resumen, a pesar

de las justificadas declaraciones hechas por los líderes políticos y militares de los logros obtenidos en contra de situaciones adversas, otros reclaman que, aparentemente, la Coalición ha fracasado en el proceso de capitalizar el éxito inicial.

Este cambio de suerte ha sido atribuido a muchos factores. Lo emprendido en Irak fue, en todo caso, “prohibitivamente difícil” y puede no haber parecido tan atractivo si las FF.AA. norteamericanas no hubiesen logrado una victoria tan rápida y contundente en contra de las fuerzas del Talibán en Afganistán.² Se prestó inadecuada atención a la planificación de la Fase IV de la *OIF*, incluyendo la Reforma del Sector de Seguridad (*SSR*), lo que se produjo en parte, de acuerdo con al menos una fuente de información, por fricciones existentes en la administración.³ Las decisiones de la Autoridad Provisoria de la Coalición (*CPA*) de disolver los niveles superiores del Partido Baath, así como el antiguo Ejército de Irak, aislando y alejando por ende a aquéllos con mayor probabilidad de rechazar el nuevo orden, ha provocado mucha crítica. Algunos sostienen, sin embargo, que los miembros de la Coalición militar, especialmente el Ejército de los EE.UU., deben acarrear parte de la culpa, mencionando aspectos de su rendimiento desde el cese formal de las hostilidades y el inicio de la Fase IV de la operación.⁴ De hecho, algunos miembros del Ejército norteamericano y personal del Departamento de Defensa reconocen que mientras el Ejército es, sin dudas, el maestro de la guerra convencional, es notoriamente menos competente en un rol como el que es requerido en la Fase IV, o lo que la comunidad estadounidense de defensa comúnmente denomina Otras Operaciones de No Guerra (*OOTW*). El punto esencial del debate es si el desempeño y aproximación del Ejército de los EE.UU. han sido factores que de hecho han contribuido a la profundización de la crisis en la Fase IV de la *OIF*, y si esto ha sido así, qué implicancias tiene esto para el desarrollo del Ejército del futuro, particularmente debido al proceso de transformación en el cual ya se encuentra embarcado. La *OIF* es una empresa conjunta en donde dedicados y valientes norteamericanos, miembros de las cuatro ramas de las FF.AA. norteamericanas, así como del sector civil, arriesgan sus vidas cada día en Irak, pero el Ejército constituye la fuerza fundamental y pivote, siendo por ende el actor más relevante en este asunto.

Mi motivación para llevar adelante este estudio ha surgido de mi experiencia de servir con las fuerzas norteamericanas en Irak durante el año 2004. Pocos actos más mortificantes existen que aquéllos

en los que un soldado de un país, públicamente evalúa el rendimiento de soldados pertenecientes a otro país. Sin embargo, este no es un arrogante ejercicio de comparaciones: no existe ningún otro Ejército en el mundo que hubiese podido intentar tal empresa. Es más bien, un intento para comprender y racionalizar las aparentemente paradójicas corrientes de fortalezas y debilidades observadas de cerca durante el transcurso de un año. Por último, la intención es servir de ayuda a una institución hacia la cual siento un enorme respeto.

El propósito de este manuscrito, por lo tanto, es el de evaluar el impacto y el origen del enfoque aplicado en y la conducción de las operaciones de la Fase IV de la *OIF* por parte del Ejército norteameri-

Personal asesor del Pentágono y de otros entes administrativos del Gobierno estadounidense reconocen que se desperdició una oportunidad inmediatamente después del derrocamiento del régimen de Saddam: un momento fugaz para restaurar la ley y el orden.

cano, con el objeto de demostrar que, aunque aún no se trata de otro Vietnam, debe ser reconocido como un momento igualmente crítico en el desarrollo del Ejército de los EE.UU.

El escrito se concentra en los componentes moral y conceptual de la capacidad de combate, ya que se estima posible sean ellos los que mayores conflictos y desafíos le presentan al Ejército norteamericano. Si se trata de la nación más rica del mundo, cambiar las estructuras, sistemas y capacidades de las plataformas es una cosa: cambiar la manera en que las personas piensan, interactúan y se comportan bajo extrema presión, es mucho más difícil. La Sección 1 analizará la actividad del Ejército norteamericano desde inmediatamente a continuación de la derrota de las fuerzas de Saddam en un combate convencional, hasta los mediados del año 2005, cuando se escribió una versión preliminar de este escrito, con el objeto de identificar las tendencias relevantes y determinar su impacto en el éxito de la campaña. La Sección 2 considerará estas tendencias en el contexto del Ejército como un todo, para así poder contar con la más amplia evidencia y determinar

las causas que las originan. La Sección 3 evaluará brevemente la capacidad de respuesta del Ejército norteamericano a las lecciones identificadas de este período de operaciones, para luego concluir. Ya que el propósito es el de analizar una situación y no la de definir una política, no existirán recomendaciones específicas.

Sección 1:

El grado en el que el desempeño del Ejército de los EE.UU. en la Fase IV de la OIF ha provocado la insurgencia.

¡Si yo hubiese sido tratado así, sería un terrorista!

—Un Coronel norteamericano: Bagdad,
Septiembre de 2004⁵

Hacer comentarios acerca de una conflictiva campaña que se encuentra en desarrollo es obviamente problemático. Con un resultado aún incierto y con bastante agua por correr debajo del puente, no se puede ni segura ni legítimamente, extraer conclusiones absolutas acerca de la efectividad global del Ejército de los EE.UU. en la forma que ha conducido las operaciones. Los requerimientos de seguridad también limitan la profundidad de las pruebas que apoyan este trabajo. No obstante, existen bastantes pruebas de carácter anecdótico y circunstancial, de la cual se pueden deducir tendencias, por lo menos acerca de lo efectos a corto plazo de las operaciones desde el 1 de mayo del 2003, cuando se declaró oficialmente el fin de las operaciones de combate, hasta junio del 2005. Un escrito tan corto como este, sólo puede destacar los asuntos más importantes relacionados con sus objetivos, proporcionar evidencia circunstancial y confiar en que la autenticidad y exactitud de las fuentes sustentarán la convicción que se necesita.

Mi propia experiencia, sirviendo en el corazón de un cuartel general dominado por los EE.UU., como parte de una coalición desde diciembre del año 2003 hasta noviembre de 2004, en sí sugiera algo parecido a un enigma y de allí el ímpetu para investigar este tópico aún más. Mi primera y más gran impresión era la de un Ejército imbuido por un sentido de patriotismo, deber, pasión, compromiso y determinación sin paralelos, así como también lleno de talento y no exento de compasión y humanidad. Al mismo tiempo parecía estar constreñido por la

burocracia, una agobiante visión jerárquica, predisposición a las operaciones ofensivas y la percepción de que el deber requería que todos los asuntos fueran tratados frontalmente. Muchos de los integrantes parecían estar luchando para poder comprender las sutilezas de un ambiente correspondiente a la Fase IV en la OIF. Más aún, mientras casi siempre se mostraban corteses y atentos, su esporádica y ciertamente involuntaria insensibilidad cultural proporcionaba los argumentos para ser tachados de poseer un racismo institucional. Para equilibrar esta letanía de críticas, el Ejército norteamericano jugó un rol clave en la serie de éxitos tácticos y operacionales que se sucedieron en la segunda mitad del año 2004; por lo tanto cualquier veredicto parcial y generalizado podría ser groseramente engañoso.

Otras fuentes ofrecen pruebas similarmente divergentes. Los críticos más extremistas apuntan hacia Vietnam y pronostican una lucha larga y sangrienta, llevando gradualmente a una situación de retirada luego de haber asegurado sólo parcialmente los objetivos políticos. Sin embargo, aún no existen pruebas contundentes que a priori sirvan para apoyar ese punto de vista y pareciera ser que los que pronostican tal situación casi desean el fracaso para así poder generar una discusión política más amplia. Un punto de vista más equilibrado provino de un oficial superior británico, que estuvo en el teatro de operaciones durante seis meses en el año 2004, quién juzgó que el Ejército de los EE.UU. actuó como ‘combustible sobre el fuego ardiente’, pero que esto era ‘debido tanto a su presencia como a sus acciones’.⁶ Otros han sido menos optimistas. Un personero administrativo superior en Washington consideraba que el Ejército había sido sin duda exitoso durante la fase de combate, pero que lo había sido mucho menos subsecuentemente.⁷ Señaló que el General Tommy Franks había garantizado a la Administración que el Ejército restauraría la ley y el orden, pero que en el evento de que hubiese fracasado en hacerlo, lo que hasta cierto punto se manifestara con el reemplazo del Teniente General (R) Jay M. Garner debido al fracaso del Ejército, ya que la ausencia de ley y orden ocasionaría que la Oficina de Reconstrucción y Asistencia Humanitaria (ORHA), que carecía del suficiente personal, resultara incapaz de gobernar el país.⁸ Como muchos otros, él creía que esa ventana de oportunidad se había perdido durante el período inmediatamente después del derrumbe de Saddam, hasta cierto punto debido, en parte, al hecho de que el Ejército no pudo reajustarse a tiempo a los cambiantes requisitos del ambiente operacional. Él pensaba que la Administración en Washington ya había reconocido la



Departamento de Defensa

Soldados del Ejército de los EE.UU. distribuyen dulces a niños en las calles de Rawah, Irak.

necesidad de estar mejor preparados para la guerra irregular y para las operaciones de estabilización y reconstrucción post-conflicto (*S&R*), pero que el Ejército aún no lo había hecho.⁹ Consistente con su solicitud, el borrador del estudio de guerra irregular de la Revisión Cuadrenial de Defensa (*Quadrennial Defense Review • QDR*) del año 2006, patrocinado por el Departamento de Defensa, informa, entre otros aspectos, ‘la necesidad de un cambio en los enfoques a la guerra irregular’.¹⁰

Lo que resta de esta sección se referirá a dos aspectos de la conducción de las etapas iniciales de la Fase IV de la *OIF*, realizada por el Ejército norteamericano, juzgadas como claves y de apoyo mutuo para el éxito. Estas son:

El impacto indirecto del Ejército sobre el éxito de la campaña, a través de su interacción con la población iraquí; y, su eficiencia inherente, en términos de su capacidad para adaptarse a lo inesperado.

La interacción del Ejército de los EE.UU. con la población iraquí

La doctrina Occidental de Contrainsurgencia (*COIN*), identifica la campaña de “mentes y corazones”—ganar y mantener el apoyo de la población nativa para así aislar a los insurgentes—como la clave del éxito. Por ende considera a la población como un potencial y ventajoso instrumento. Más aún, reconoce que las operaciones militares deben

contribuir para el logro de este efecto, subordinándose a la campaña política. Esto implica que por sobre todo, una fuerza orientada hacia la *COIN* debe poseer dos aptitudes que no son requeridas en la guerra convencional: primero, debe ser capaz de analizar asuntos y acciones desde la perspectiva de la población nativa; segundo, debe comprender el valor relativo de la fuerza y como la fuerza excesiva, aún cuando pueda ser justificada, puede socavar el apoyo popular. Igualmente, mientras las operaciones de *S&R* implican un ambiente más apropiado, no deja de ser crítico que las acciones de las fuerzas militares no sirvan para distanciar a la población local. El enfoque doctrinal alternativo se enfoca en la atrición, a través de la destrucción de la insurgencia, por lo tanto a lo más considera a la población como una distracción a su meta primaria, y en un extremo un blanco para la represión.¹¹

Es claro que las democracias liberales Occidentales no pueden recurrir a la represión de una población, pero sí poseen diferentes percepciones acerca del equilibrio requerido entre los dos modelos doctrinales y de la medida en la que las operaciones militares debiesen enfocarse en la destrucción de los insurgentes versus su aislamiento de la población. Lo que más impresiona de la aproximación que tuvo el Ejército de los EE.UU. durante el período correspondiente a la Fase IV de la *OIF*, es que todos aquéllos que fueron consultados acerca de este

aspecto y que no eran de origen estadounidense, concuerdan en que el Ejército fue demasiado “cinético”. Este término empleado, resume la idea que el personal del Ejército norteamericano se sentía demasiado inclinado a considerar las operaciones ofensivas y de destrucción de los insurgentes como la clave para una situación dada, mientras que por otro lado fallaron en comprender la desventaja que esta aproximación implicaba.

Por cierto, este veredicto refleja en parte la diferencia de escalas y perspectivas entre los EE.UU. y sus aliados de la Coalición, los que surgen por las diferencias en el nivel de recursos. Por ejemplo, durante la etapa preparatoria a las operaciones de despeje en Faluyah, en noviembre del año 2004, se dispararon más de 40 proyectiles de artillería de 155mm en contra de una pequeña sección de la ciudad. Dada la intención de mantenerse desapercibidos antes del inicio de la operación principal, la mayoría de los ejércitos considerarían a este bombardeo como un evento significativo. Sin embargo nada de ello le fue informado en el informe diario del día siguiente al Comandante de las fuerzas, que era un general de 4 estrellas. El Comandante de la Fuerza local lo consideró como una aplicación menor del poder de combate.¹²

A pesar de todo, poco se puede discutir acerca del hecho que las fuerzas norteamericanas en Irak durante este período hubiese tenido una mentalidad más ofensiva que sus contrapartes de la Coalición. Para empezar, las Reglas de Enfrentamiento (*ROE*) de los EE.UU. eran más flexibles que las de las demás naciones, lo que alentaba a una escalada de la situación más temprana. Un Oficial superior de la Coalición destacaba que gran parte de la fuerza permanecía conceptualmente en una modalidad de guerra en la fase de post combate, fallando en comprender que cada soldado debía convertirse en un cooperador de la función Cívico-Militar o *CIMIC*, tanto en las operaciones *COIN* como también en las *S&R*.¹³ Por otro lado, algunos oficiales norteamericanos sostenían que sus aliados se sentían demasiado reacios a emplear fuerza letal, argumentando que tal postura sólo reforzaba la valentía y la resistencia de los insurgentes, demostrando al mismo tiempo la carencia de determinación por parte de la Coalición ante la población nativa, lo que en consecuencia prolongaría el conflicto. Era obvio que muchos consideraban que la estrategia *COIN* aceptable militar y moralmente, consistía en matar o capturar a todos los terroristas e insurgentes; consideraban que la destrucción militar del enemigo era una meta estratégica en sí misma. Se debe enfatizar que esto no implica una brutalidad inherente o falta

de humanidad; existen varios ejemplos de soldados norteamericanos de los más duros, manifestando profundos grados de compasión frente al sufrimiento de los civiles, y a menudo ante provocaciones extremas. El asunto es más conceptual y se trata de puntos de vista relativos al valor de la fuerza letal.

El mismo contraste en las perspectivas nacionales se aplicó en el nivel de mando operacional. En varios puntos de decisión claves, el instinto de la cadena de mando superior norteamericana fue diferente al de sus contrapartes de la Coalición, aunque sería simplista y engañoso sugerir que los comandantes superiores norteamericanos sencillamente no entendían la importancia del apoyo popular ya que por lo menos dos si lo comprendían. El General de División David Petraeus, Comandante General de la 101^a División y responsable de la sección norte de Irak durante el período posterior a la caída de Saddam, movía a sus tropas entre operaciones ofensivas y un igualmente vigoroso programa de construcción y restauración interna.¹⁴ El General Petraeus mantuvo una relativa paz y normal funcionamiento en Mosul, una ciudad con una mezcla étnica que fácilmente puede encender un conflicto civil. Asimismo, el General Peter Chiarelli, Comandante General de la 1^a División de Caballería responsable de la volátil y exigente área de operaciones de Bagdad en el año 2004, se refirió en algunos informes a las operaciones *SWETI* (cloacas, agua, electricidad, basura e información) de su División. Consideraba su rol era de ser tanto jefe ejecutivo de su ciudad como soldado. Antes del despliegue de su División a Irak tomó a sus comandantes superiores y EM y los mandó a un seminario con empresarios norteamericanos, porque se dio cuenta desde el comienzo que necesitarían comprender cómo administrar una población, así como también restaurar y reconstruir una ciudad, tanto como necesitarían saber respecto a cómo eliminar o capturar terroristas.

El otro punto de vista ampliamente compartido entre participantes no estadounidenses en el teatro, era que el Ejército de los EE.UU. era a menudo demasiado insensible a las sutilezas culturales de la situación. En términos prácticos, esto resulta en una variación del tema ‘demasiado cinético’, ya que el efecto era potencialmente el mismo—el de socavar el apoyo popular de la campaña de la Coalición.

No obstante, aplicar universalmente el juicio de insensibilidad cultural podría llevar igualmente a una equivocación. Sin dudas las tropas podrían ser severamente dañinas, tal como podrían serlo las de cualquier ejército, pero existen muchas comprobadas instancias de cortesía y empatía del Ejército norteamericano en su relación con la población

local. Como un ejemplo de los contrastes, en dos oportunidades el personal del Ejército estadounidense llevó a cabo un registro de rutina en la casa de un oficial superior iraquí quien trabajaba estrechamente con la coalición.¹⁵ En una ocasión las tropas manifestaron un ejemplar sentido de sensibilidad cultural, tal como el comportamiento adecuado en el trato de las mujeres en la casa. En la otra oportunidad, el agresivo comportamiento de las tropas de un batallón recientemente arribado al teatro ocasionó su queja formal, que obligó a una disculpa del Oficial General norteamericano.

Obviamente, este incidente fue un error y fue producto de la falta de entrenamiento, no siendo un indicativo de la intención del mando. No obstante, otro General norteamericano afirmó que no era ni razonable ni práctico esperar que los soldados, debido su entrenamiento y preeminente rol en la guerra, desarrollen los niveles de sutileza y más amplio dominio de aptitudes en el ámbito de la campaña de los corazones y mentes. Él sugirió que el empleo de tales soldados debía forzosamente ser limitado a desempeñar tareas de combate, dejando que aquéllas necesarias al entorno de post-conflicto—tal como la interrelación con la población—fueran desempeñadas por otras organizaciones, tales como las unidades de reservistas mayoritariamente de CIMIC y las ONG.

El análisis de la QDR de la guerra irregular (IW), sugiere que este último General refleja la opinión más común o generalizada. Vale destacar que, en un análisis de 127 operaciones estadounidenses de pacificación en Irak entre mayo del año 2003 y mayo del 2005, ‘la mayoría de las operaciones estaban relacionadas con reacciones a la actividad insurgente—destinadas a la captura de los insurgentes. Sólo el 6% de las operaciones fueron específicamente dirigidas a crear un ambiente de seguridad para la población’.¹⁶

‘Existía un fuerte enfoque en las redadas, operaciones de cerco y búsqueda, así como de rastreo; la ejecución de redadas de un día en el nivel de la brigada es la táctica preferida’. Existía una ‘preferencia hacia las maniobras cinéticas de gran escala’ y un ‘enfoque en matar a los insurgentes, dejando desprotegida a la población’.

El personal del Ejército norteamericano, al igual que sus colegas en las otras instituciones de las FF.AA. estadounidenses, tenían un fuerte sentido de autoridad moral. Creían fervientemente en el propósito central que subyacía en la misión—la democratización de Irak—mientras que las fuerzas de otras naciones manifestaban una tendencia a ser más ambivalentes respecto al porqué estaban

allí. Esto era al mismo tiempo, una fortaleza y un obstáculo para progresar. Reforzó la voluntad de los Estados Unidos de continuar a pesar de los reveses, además de alentar la errónea suposición que dada la justicia de la causa, las acciones que se llevaban a cabo en su nombre serían comprendidas y aceptadas por la población, aún si se cometían errores o si se producían bajas civiles en el proceso de implementación.

Este sentido de superioridad moral, combinado con un grado de emotividad que raramente se hallaba lejos de la superficialidad, al extremo manifestado en una profunda indignación o agravio que podría haber servido para distorsionar el juicio militar colectivo. El ejemplo más destacado durante este período ocurrió en el mes de abril de 2004, cuando insurgentes capturaron y mutilaron

El punto esencial del debate es si el desempeño y aproximación del Ejército de los EE.UU. han sido factores que de hecho han contribuido a la profundización de la crisis en la Fase IV de la OIF, y si esto ha sido así, qué implicancias tiene esto para el desarrollo del Ejército del futuro

a cuatro contratistas norteamericanos en Faluyah. En la clásica doctrina insurgente, este acto fue casi ciertamente una provocación, diseñado para provocar una respuesta desproporcionada, polarizando aún más la situación y creando una división entre la población nativa y las fuerzas de la Coalición. Fue exitosa. La precisa cadena de eventos que llevaron al empleo de fuerzas de seguridad norteamericanas e iraquíes, o las razones del ulterior fracaso para “limpiar” lo que se había convertido en un punto fuerte del terrorismo, se encuentran más allá de la clasificación de seguridad de este artículo. No obstante, el punto esencial es que sin importar quién emitió la orden de despejar de insurgentes a Faluyah, aún los comandantes y el EM norteamericano que generalmente asumían un punto de vista más amplio referente la campaña, se sintieron tan ofendidos en esta ocasión que decidieron destruir totalmente al enemigo. Bajo una presión de carácter emocional, hasta el tipo con la mentalidad más amplia y pragmática se convierte en otro tipo: el cinético.

Mucho se ha comentado en fuentes abiertas acerca de los fracasos de la inteligencia en el teatro.¹⁷ Un detallado análisis va más allá del enfoque del presente artículo, pero relacionado con ello, es apropiado indicar que las FF.AA. norteamericanas ponen poco énfasis en la inteligencia humana o *HUMINT*, concentrándose en el empleo de recursos tecnológicos para la recolección de inteligencia, teniendo significancia el hecho que estos recursos pueden servir para mantener a las tropas separadas de la población local. Esto ayuda a la protección de la fuerza a corto plazo, particularmente en un ambiente en donde los atentados explosivos suicidas son la mayor amenaza, pero al mismo tiempo ayuda a alentar el sentimiento local consistente en que las tropas son una fuerza de ocupación distante, impersonal y sin ningún interés por la población. Esto constituye la negación de una forma para lograr algo de apoyo popular. Igualmente, la *QDR IW* destaca que durante el período de desarrollo del estudio, las fuerzas norteamericanas se encontraban relativamente aisladas de la población que apoyaban y para la cual se encontraban allí: ‘viven en campos fortificados, alejados de la población y la mayoría de los encuentros cara-a-cara. . . se llevaban a cabo durante las operaciones de cerco y búsqueda o en un punto de control de vehículos’.¹⁸ El diario patrullaje a pie, un medio clave para interactuar y por ende recolectar *HUMINT*, constituía la excepción.

Al hacer un balance, sin obviar muchos buenos ejemplos de interacción, altamente efectivas con la población iraquí, la prueba empírica apoya las siguientes conclusiones generales acerca del Ejército norteamericano en el teatro durante este período de tiempo:

- Hubo una cuestión doctrinal: algunos aceptaban que la clave para el éxito estaba en ganar el apoyo popular, con lo cual se forja una división entre el terrorista y su sostén vital. Otros creían que el mejor concepto era el de concentrarse en la destrucción de los insurgentes. Igualmente, algunos comandantes creían que existía un límite pragmático para lo que se esperaba que adquirieran los soldados que iban a desempeñarse en las primeras líneas, respecto de la gama de aptitudes y aproximaciones, lo que, de hecho, limitaba su valor en términos de la realización de actividades significativas destinadas a ganar los corazones y mentes de la población.

- Hubo un tema relacionado con el entrenamiento: una proporción significativa no estaba al tanto de la doctrina o de la importancia relativa de influir a la población mediante una interacción apropiada.

- Intuitivamente, el emplear opciones distintas a la fuerza era menos fácil para el Ejército estadouni-

dense que para sus aliados.

- Altos niveles de emotividad, combinados con un fuerte sentido de superioridad moral, pudieron haber servido para distorsionar el juicio colectivo, el que llamaba a respuestas a la actividad insurgente que al final exacerbaban la situación.

- A pesar de su propia naturaleza multicultural, el Ejército no se encontraba culturalmente sintonizado con el entorno.

- Instintivamente, el personal del Ejército norteamericano se volcó hacia la tecnología para resolver los problemas. Igualmente, su instinto era el de buscar medios, incluyendo la tecnología, para minimizar el cercano y frecuente contacto con la población local, para así darle prioridad a la protección de la fuerza, sin embargo esto sirvió en mejor forma al alejamiento de las tropas de la población.

La capacidad de adaptación del Ejército de los EE.UU.

La forma de mando que existe en el Ejército norteamericano se relaciona con lo que se argumenta, ya que según una fuente, mientras que el mismo se adhiere al mando conforme a la misión, en Irak no lo llevó a la práctica; otros analistas han hecho eco a este sentimiento.¹⁹ Los comandantes y oficiales del EM a todos los niveles se encontraban sorprendentemente concientes de sus deberes, pero raramente cuestionaban la autoridad, y eran renuentes a desviarse de sus instrucciones precisas. Una firme lealtad y conformidad respecto a sus oficiales superiores constituían rasgos perceptibles. Cada comandante tenía su propio estilo, pero si existía una tendencia común, que era la micro-gestión, dedicándose muchas horas a las diarias exposiciones y actualizaciones de la situación. La planificación tendía a ser conducida primordialmente por el EM, el que se enfocaba más bien en el proceso que en el efecto final. El efecto neto era el de un proceso de toma de decisiones altamente centralizado, el cual funcionaba para servir a un comandante con el don de poder retener detalles y de administrar una plétora de asuntos, pero todo muy rápidamente desarrollado gracias a una inercia excesiva. Más aún, tendía a desincentivar la iniciativa y adaptabilidad en los niveles más bajos, aún cuando los comandantes concientemente alentaban ambos.

El loable y categórico enfoque de “esto se puede hacer” que el Ejército norteamericano tiene respecto a las operaciones, paradójicamente incentivaron la aparición de otro rasgo, que ha sido descrito en otras partes como optimismo dañino. La confianza en sí mismo y el optimismo a toda prueba son reconocidas características para un mando exitoso, y todas las

fuerzas profesionales quieren alcanzar este fuerte espíritu de poder hacer las cosas. Sin embargo, no constituye una ayuda si este desincentiva a los comandantes subordinados a informar las noticias negativas a la cadena de mando superior. Durante este período de la OIF, el Ejército estadounidense ha personificado ambos lados de la moneda. La mayoría de los comandantes fueron invariablemente positivos, incluso en informes y en la retroalimentación a los comandantes superiores, existiendo ocasiones en las que ese optimismo pudo haber servido para confundir a aquéllos que intentaban medir el estado de avance. En los informes presentados a los superiores, las intenciones y los objetivos podían ser fácilmente malinterpretados como predicciones y en lugar de ello, desarrollar un aparente pero injustificado y confuso grado de certeza.²⁰ Para poder tomar decisiones oportunas y realizar cambios de la planificación, los comandantes de la fuerza y los genios de la política deben saber el verdadero estado en el que se encuentran las cosas: se puede argumentar que no siempre lograron esto.

Así como cualquier fuerza desplegada, los niveles de competencia eran variados, incluyendo una palpable diferencia entre las unidades previamente conformadas y las organizaciones formadas para fines específicos. No obstante, el nivel de competencia entre el personal del Ejército norteamericano desplegado parecía ser más pronunciado que en las demás naciones contribuyentes, reflejando tal vez, que tan gravemente el inevitable requerimiento de potencial humano estaba sobre-estresando la estructura, produciéndose, como consecuencia, excesivos despliegues a nivel individual y forzando al Ejército a escarbar en el empleo de sus reservas y en aquellos componentes de la fuerza con menos experiencia.²¹ Mientras que esto por sí solo no impedía la adaptación, el asunto se transformaba en un problema cuando, estos niveles de experiencia y desempeño inferiores, encontraban decepcionados comandantes que hacían de todo para mantener bien firmes las riendas del asunto.

En general, las pruebas disponibles indican las siguientes tendencias del Ejército norteamericano:

- Un compromiso y sentido del deber excepcional, además de una incuestionable lealtad por una gran causa, la misión, la fuerza y hacia los oficiales superiores.
- Insuficiente capacidad de adaptación a los requisitos de la Fase IV, causada por:
 - Regímenes de mando y control orientados más bien hacia los procesos que a los efectos.
 - Una concienzuda ética de mando de carácter jerárquico, que incentivaba la centralización, y

que a la inversa desincentivaba la iniciativa o la innovación en los niveles inferiores, aún cuando los comandantes enfatizaban la necesidad de las mismas.

- El exceso de optimismo del comandante, que algunas veces agravaba la falta de motivación para realizar adaptaciones a lo planificado, ya que elevaba indebidamente la confianza en los cuarteles generales superiores respecto a que los planes que actualmente se encontraban en su fase de ejecución se encontraban en buen camino.

- Una escasez de potencial humano al cual acudir para desplegar tropas al teatro, lo que conduce a variados niveles de pericia y desempeño, lo cual tendió a agravar los asuntos mencionados anteriormente.

Hubo una cuestión doctrinal: algunos aceptaban que la clave para el éxito estaba en ganar el apoyo popular, con lo cual se forja una división entre el terrorista y su sostén vital. Otros creían que el mejor concepto era el de concentrarse en la destrucción de los insurgentes.

Juicio general

Gran parte de lo indicado anteriormente podría ser explicado como la inevitable fricción resultante de las operaciones llevadas a cabo en un país dividido, en guerra y con una población étnicamente muy compleja. No se quiere sugerir que las tendencias identificadas anteriormente sean aplicables universalmente. Sin embargo, dejando de lado aquellos factores exógenos que impactaron la efectividad de la campaña militar en Irak durante este período, hay suficientes e imparciales pruebas empíricas que permiten deducir que, a continuación de su sobresaliente éxito en la fase de guerra convencional de la OIF, y no obstante la inmensa valentía y dedicación exhibida por la fuerza:

- la aproximación que tuvo el Ejército hacia y en la conducción de las operaciones fue un factor que contribuyó en el fracaso de la Coalición en la explotación del éxito logrado inmediatamente después la caída de Saddam. (Esto no quiere decir que el resultado hubiese sido diferente si el Ejército hubiera operado de manera diferente, pero podría haberlo sido).

- el Ejército se demoró demasiado en adaptarse a los cambiantes requisitos que surgieron de las operaciones de la Fase IV.

- aunque ahora el Ejército puede estar alcanzando el éxito en la campaña, se creó una tarea más difícil a sí mismo como producto de su aproximación y conducción en las etapas iniciales de la Fase IV de la *OIF*, incluyendo aquéllas desarrolladas en el año 2004.

La Sección 2 considerará al Ejército más ampliamente, para poder así analizar las raíces que originaron las tendencias identificadas en esta Sección. Al hacerlo, quedará demostrado que las tendencias identificadas en la Fase IV de la *OIF* fueron una característica del Ejército en su conjunto y que la situación operacional y el pensamiento del Ejército en el período anterior a la *OIF* hizo que el resultado analizado anteriormente fuese casi inevitable.

Sección 2: Las raíces que originaron las tendencias de la Fase IV de la *OIF* identificadas en la Sección 1.

Los EE.UU. está combatiendo la Guerra Global contra el Terrorismo con una mentalidad delineada por la Guerra Fría. Tal mentalidad ayudó a crear la fuerza conjunta de hoy, que posee un poderío casi imposible de enfrentar en las guerras convencionales en contra de Estados-Naciones. Desafortunadamente, las guerras que los EE.UU. debe combatir hoy en Afganistán e Irak no se encuadran en esta categoría.

—TCNEL M. Wade Markel, EE.UU.²²

Ningún ejército puede analizarse por completo en sólo 5.000 palabras, menos el de los EE.UU. Esta Sección, se concentrará, por lo tanto, en aquellos aspectos de los componentes conceptuales y morales del Ejército de los EE.UU., que son la clave para explicar los rasgos e impactos identificados en el resumen de la *OIF* en la Sección 1. Estos son una combinación de factores permanentes y de largo plazo, que son afectados por una serie de factores de corto plazo y transitorios que han, de manera colectiva, conspirado para dejar al Ejército norteamericano conceptual y culturalmente predisuestos en contra de la Fase IV de la *OIF* e igualmente predisuestos en contra de la adaptación a la medida que ha sido requerido y por ende, irónicamente mal preparados para lidiar con el rumbo que, de hecho,

fuera determinado para él mismo por la política exterior estadounidense a comienzos del Siglo XXI.

El enfoque de guerra convencional del Ejército

La razón que motivara que el Ejército tuviera problemas durante la Fase IV de la *OIF* para lograr la misma efectividad demostrada en la fase de combate precedente, fue que, por diseño, se encontraba mal preparado para ella. A pesar de que las operaciones de *COIN* y *S&R* han ocupado la mayor parte del tiempo del Ejército desde la Guerra Fría y que ellas constituyen una inevitable consecuencia de la Guerra Global contra el Terrorismo, estos roles aun no son considerados actividades fundamentales del Ejército. El enfoque del Ejército ha estado en la guerra convencional y sus ramificaciones en las operaciones *COIN* y *S&R* han sido consideradas una desviación de la misma, aspecto que renuente y preferentemente debe ser asumido por las Fuerzas de Operaciones Especiales y otros especialistas, muchos de los cuales forman parte del componente de reserva del Ejército. El enfoque del Ejército sobre la guerra convencional es tan arraigado, que mientras el Cuartel General del 3º Cuerpo de Ejército se estaba preparando para ser desplegado a Irak en los inicios del año 2004 y sabiendo que con certeza conduciría operaciones *COIN* y *S&R*, con todo lo que las mismas implican en términos de preparación específica, su adiestramiento previo al despliegue se mantuvo concentrado en las operaciones convencionales.²³

Aunque la omisión del Cuartel General del 3º CE puede parecer sorprendente, es sintomática de una tendencia arraigada en el desarrollo histórico del Ejército estadounidense: el Ejército se ha considerado a sí mismo como una organización de guerra casi exclusivamente convencional y de acuerdo a eso se ha preparado para conducir estas operaciones. En su obra seminal *Learning to Eat Soup with a Knife*, el Teniente Coronel John Nagl contrasta el desarrollo de la cultura organizacional en los ejércitos británicos y norteamericanos, para determinar porqué el británico tuvo éxito en Malaya pero el de los EE.UU. fracasó en Vietnam.²⁴ El libro se publicó un año antes de la *OIF*. No obstante los paralelos basados en los ejemplos que surgen de la Fase IV de la *OIF* son demasiados notorios como para ser ignorados, un aspecto que evidentemente no fue obviado por el Jefe de estado mayor del Ejército, General Peter J. Schoomaker, quien en el año 2005 ordenó copias para cada Oficial General de cuatro estrellas que se encontrara en servicio y proporcionara el prólogo para la segunda edición.²⁵

Nagl señala que “el papel del Ejército de los EE.UU., desde sus orígenes, fue la erradicación de las amenazas para lograr la supervivencia nacional”, en contraste con la historia del Ejército británico, que lo asume como “una herramienta de guerra limitada, diseñado para lograr metas limitadas, a un costo limitado”. Además, “Como consecuencia, su enfoque histórico ha sido casi invariable y exclusivamente el de una organización para la guerra convencional”.²⁶ Sostiene que este enfoque fue tan dominante, que el Ejército de la época de Vietnam inflexiblemente consideró “la derrota completa de un enemigo en el campo de batalla”²⁷ como su tarea principal. Esta actitud se encontraba suficientemente arraigada en la época de Vietnam, como para que la destrucción del enemigo en términos militares prevaleciera como la intención operativa dominante, a pesar de la variedad de indicadores que podrían haber impulsado al Ejército a darse cuenta que los objetivos militares debían encontrarse subordinados a aquellos objetivos políticos más amplios.

Las tendencias identificadas en la Sección 1 son consistentes con lo anterior. En forma similar, existe mucha evidencia, implícitamente según Nagl y más directamente de otras fuentes, que este inflexible enfoque en la guerra convencional y la concomitante aversión a otros roles, han persistido hasta el presente, o por lo menos hasta el pasado reciente, y han contribuido decisivamente a la elaboración de la metodología del Ejército para la Operación *Iraqi Freedom* en el 2003 y 2004. El Teniente Coronel [Scott M.] Eagen, instructor en la Academia Militar en West Point, les indica a los cadetes que estudian las operaciones de *COIN*: “los EE.UU. nunca se han destacado por su lucha en contra de las insurgencias. En particular, Vietnam, nuestro más desastroso esfuerzo, ha dejado un gusto amargo por la guerra irregular en la memoria histórica de la mayoría de los norteamericanos”.²⁸ El Coronel (Retirado) del Ejército de los EE.UU. Don Snider, conferenciante de Ciencias Sociales en West Point y una autoridad en la formación profesional del Ejército, aseveró que los oficiales de mayor antigüedad del Ejército “sólo recientemente reconocieron que las operaciones diferentes a las de la guerra convencional habían llegado a ser un propósito duradero para el Ejército”.²⁹ Varios miembros del grupo asesor del Centro de Armas Combinadas, en una presentación que le hicieran al autor acerca de la Transformación Militar, se refirieron extensamente a la mejoría de la capacidad de combate y se encontraron evidentemente perdidos cuando se les

preguntó acerca de lo que se estaba haciendo para mejorar las capacidades de *COIN* y estabilización y reconstrucción pos conflicto.³⁰

Las operaciones de *COIN* no tienen una fuerte base conceptual o de adiestramiento en el Ejército de los EE.UU. Como señala el Teniente Coronel Eagen: “Para peor, no existe en ninguna parte del sistema de Educación Profesional Militar Conjunta, un curso que se dedique solamente al estudio específico de la contrainsurgencia”.³¹ También se ha desatendido la doctrina escrita. El Ejército de los EE.UU. recientemente publicó un manual de campaña interino de *COIN*, como respuesta a los eventos en Irak; pero fue demasiado tarde para ayudar aquéllos que debían adaptarse rápidamente en el 2003.³² Además, las operaciones de *COIN* sólo tienen el estatus de un curso opcional en West Point y otras escuelas de entrenamiento para oficiales, y en ellas no se las estudia ampliamente: existe poco incentivo para hacerlo. Como observaba Snider, desde el principio se enseña a los

Varios miembros del grupo asesor del Centro de Armas Combinadas, en una presentación que le hicieran al autor acerca de la Transformación Militar, se refirieron extensamente a la mejoría de la capacidad de combate y se encontraron evidentemente perdidos cuando se les preguntó acerca de lo que se estaba haciendo para mejorar las capacidades de *COIN*.

oficiales que la prueba de fuego se relaciona con las operaciones militares de grandes potencias en batalla; no deben ser hallados deficientes en esta actividad principal. Las carreras se configuran de esta manera, y un experto en las operaciones de *COIN* es visto como un forastero. De manera similar, de acuerdo al grupo asesor del Comando de Adiestramiento y Doctrina (*TRADOC*), todavía no se han incluido las operaciones de *COIN* como un tipo de operaciones particular en sus programas de estudio, aunque sí incluye algunas tareas militares relevantes.

El Ejército no sólo ha sido inflexible en su enfoque hacia la guerra convencional; también ha desarrollado una metodología de aproximación

inflexible a la guerra convencional, que a su vez es particularmente inadecuada en relación a las sutilezas de las operaciones de *COIN* y por lo tanto el problema se empeora. Según Nagl: “Cuando los EE.UU. finalmente desarrolló una metodología nacional para el empleo de la fuerza en la política internacional, la estrategia de aniquilamiento llegó a ser la forma característica de guerra norteamericana”.³³ Eliot Cohen cita a las dos características dominantes de la cultura estratégica de los EE.UU. como: “La preferencia a concentrar un gran número de tropas y maquinas y la predilección por el asalto directo y violento”.³⁴ Aunque fue una doctrina diseñada más para la guerra convencional que para las operaciones de *COIN*, se ha propagado por todas partes de las FF.AA. norteamericanas, lo que hace aún más difícil la transición hacia una respuesta más graduada y sutil requerida para operaciones de *COIN* eficaces.

Nagl también destaca la separación conceptual del pensamiento militar norteamericano en los ámbitos militares y políticos: “el estilo de guerra norteamericano se encuentra marcado por una creencia que la nación está en guerra o en paz; la naturaleza binaria de la guerra no le permite ningún espacio a la interfase político-militar”.³⁵ La moderna tecnología que es entendida como garantizada, posibilita que la fuerza militar sea aplicada con mayor precisión, ayudando así a minimizar los daños colaterales y disminuir el riesgo de un involuntario distanciamiento de la población civil. Sin embargo, la intención característica de las FF.AA. de los EE.UU. ha continuado siendo la que comprende la absoluta destrucción de las fuerzas del enemigo, en lugar de aquella orientada hacia un control más refinado de los efectos de la acción militar al servicio de la intención política—algo que distingue la comprensión institucional del propósito militar y que se vuelve altamente significativo cuando un ejército en sintonía con la guerra convencional repentinamente necesita adaptarse a un marco político más sutil, como el que se puede encontrar en una campaña de *COIN*.

En resumen, a lo largo del tiempo el Ejército de los EE.UU. ha desarrollado un singular enfoque en la guerra convencional, con un estilo particularmente rápido y violento, que lo ha dejado mal preparado para el tipo de operación a la que debió enfrentarse al término del combate convencional y que terminó siendo el centro de gravedad de la *OIF*. Por lo tanto, de allí en adelante el éxito dependió de su capacidad de adaptarse a las operaciones de estabilización y reconstrucción en primer lugar, y luego a las operaciones de *COIN*, mientras la insurgencia se fortalecía en el 2003.

La cultura organizacional y adaptabilidad del Ejército de los EE.UU.

La habilidad de adaptarse siempre constituye un factor clave para lograr el éxito en lo militar. Nagl combina el análisis histórico con una amplia evaluación de la teoría organizacional, para analizar el porqué, como muchos de sus lectores ya presienten, “las organizaciones militares a menudo muestran una extraordinaria resistencia al cambio doctrinal” y fallan en lograr el grado de adaptación requerido.³⁶ Su análisis es útil para determinar porqué el Ejército de los EE.UU. puede parecer tan innovador en algunos aspectos, y al mismo tiempo paradójicamente lento para adaptarse en otros. Señala que: “Aún bajo las presiones para el cambio presentadas por un conflicto militar en curso, una fuerte cultura organizacional puede impedir el aprendizaje de las lecciones del presente e incluso puede prevenir que la organización reconozca que sus políticas actuales son cualquier cosa excepto completamente exitosas”.³⁷ Sugiere que la cultura del Ejército británico incentiva una respuesta rápida en situaciones en evolución, mientras “la cultura del Ejército de los EE.UU. no lo hace, a menos que el cambio de la situación se encuadre en los parámetros del tipo de guerra que éste ha definido como su misión principal”. Además, el Ejército ha “desarrollado una organización y doctrina estándares, destinadas a asegurar la uniformidad en el empleo de su superioridad material y de potencia de fuego en el campo de batalla, y ha alentado la innovación cuando ésta se encuentra alineada con estos parámetros”.³⁸ Existe evidencia empírica que respalda su tesis, mencionada como la propensión a la innovación en búsqueda de una mayor capacidad en la guerra convencional y por el contrario, contar con una cultura organizacional incuestionablemente fuerte, que ha tendido a desincentivar la capacidad de adaptación a los roles que se consideran fuera de su misión principal, a saber todo que no sea la guerra convencional.

Nagl va tan lejos, que también sugiere que las exigencias de la guerra convencional y la no convencional difieren tanto la una de la otra, que puede ser muy en extremo muy difícil, si no imposible, para una organización, que fuera optimizada por una de las dos, adaptarse a la otra, aún más cuando cuenta con una fuerte cultura organizacional en sintonía con su rol original.³⁹ La evidencia presentada en la Sección 1 es coincidente con su tesis, pero su solución implícita, que consiste en concentrarse en un sólo tipo de misión es poco realista. La política exterior y de

seguridad de los EE.UU. requieren de fuerzas que pueden desempeñarse en roles de amplio y total espectro, y las restricciones de potencial humano que surgen a partir de la Fase IV de la OIF, claramente muestran que todo el Ejército necesita ser capaz de desechar cualquier pensamiento que sugiera que las operaciones de COIN y las operaciones de estabilización y reconstrucción son de dominio exclusivo de fuerzas especiales. La capacidad de adaptación del Ejército como un todo, continúa siendo un prerrequisito para lograr el éxito.

Factores culturales y conceptuales que agravan la situación

Si la fuerte cultura organizacional del Ejército, que se enfoca en el combate convencional, ha desincentivado la habilidad de adaptarse a otros roles, otros factores conceptuales y culturales han agravado las dificultades que han debido ser enfrentadas.

Los ejércitos reflejan la cultura de la sociedad civil de donde provienen. Según Snider, el Ejército se caracteriza, al igual que la sociedad de los EE.UU., por una aspiración a lograr resultados rápidos.⁴⁰ A su vez, esto genera la presunción de resultados rápidos y engendra un ambiente de mando y planificación que promueve aquellas soluciones que parezcan favorecer aquellos resultados más rápidos. En las situaciones de guerra convencional esta actitud suele ser ventajosa, pero en otras operaciones tiende a prolongar la situación ya que, irónicamente, la solución más rápida resulta ser la errónea. En términos de contrainsurgencia el ejemplo más obvio es la predilección para realizar operaciones cinéticas (rastreo, búsqueda y ataque) de amplio espectro, en lugar de optar por tareas de largo plazo, como lo son las campañas para ganar los “corazones y mentes” y las operaciones dirigidas por la inteligencia; aunque las primeras a menudo pueden ser la estrategia menos eficaz, a menudo parece ser lo más atrayente, puesto que pretende ofrecer un resultado más rápido y tangible.

Los ejércitos también desarrollan costumbres y normas de comportamiento que, entre otras cosas, sirven para enfatizar a la fuerza laboral aquéllos que necesariamente los distinguen de sus orígenes civiles. Tan fuerte es su intención de borrar todos los indicios del civil adentro de sí, que los hábitos y costumbres del Ejército de los EE.UU.—aunque en algunos sentidos constituyen un producto muy obvio de la sociedad norteameri-

cana—aún más que los de otras fuerzas armadas, que se llega al extremo que algunos casi parecen caricaturas militares. Los soldados del Ejército de los EE.UU. no son ciudadanos-soldados; son incuestionablemente norteamericanos en origen, pero igualmente divorciados de sus raíces. Asimismo, la mayoría de los ejércitos hasta cierto punto viven separados del ambiente civil que les ampara, pero el Ejército de los EE.UU. ha sido tradicionalmente más insular, especialmente cuando se encuentra en el extranjero; las bases del Ejército de los EE.UU. alrededor del mundo son un mini-EE.UU. Ninguna de estas tendencias

A lo largo del tiempo el Ejército de los EE.UU. ha desarrollado un singular enfoque en la guerra convencional, con un estilo particularmente rápido y violento, que lo ha dejado mal preparado para el tipo de operación a la que debió enfrentarse al término del combate convencional y que terminó siendo el centro de gravedad de la OIF.

puede hacer que para el personal del Ejército sea más fácil identificarse con la población civil local cuando están en operaciones, particularmente cuando se da la casualidad que las normas culturales locales depredan llegar a ser marcadamente diferentes a las tendencias occidentales.

Al verse enfrentado a esto, es muy lógico en una fuerza con acceso sin precedentes a una alta tecnología, busque emplear soluciones tecnológicas para compensar las deficiencias en potencial humano. Esta lógica se fomenta aún más cuando la fuerza desplegada tiene el apoyo de una masiva base industrial, con intereses comerciales en el más amplio empleo de soluciones tecnológicas y una poderosa cultura de “Lobby” en el Congreso. Sin embargo, el encanto por la tecnología puede llevar a equivocaciones. En un ambiente en donde, por sobre todo, es imperativo que la fuerza de ocupación deba ser considerada una fuerza del bien, y es contraproducente cuando se emplean soluciones tecnológicas que promueven una separación de la población. Además, la predilección hacia la tecnología proporciona argumentos para

incentivar la búsqueda de la solución más rápida y conveniente, lo que a menudo se hace a costa de la menos obvia, pero que a la larga es la que va a perdurar.

En resumen, mientras la cultura organizacional del Ejército ha desincentivado la capacidad de adaptación a roles no convencionales, una gama de otros factores culturales y conceptuales han agravado esta tendencia.

La desprofesionalización del Ejército de los EE.UU.

Otra razón por la que el Ejército ha luchado por adaptarse se debe simplemente a que en los últimos años no ha estado en su mejor pié desde el punto de vista profesional.

Snider sostiene que el Ejército se “desprofesionalizó” durante la década de los 90.⁴¹ Asevera que la culminación de la re-profesionalización pos Vietnam del Ejército se produjo en la Guerra del Golfo Pérsico de 1991, cuando el Ejército probablemente estaba “en la más integrada y profesional condición jamás lograda por los EE.UU.” No obstante, durante los siguientes seis a ocho años se volvió más burocratizado, centralizado y como consecuencia, menos profesional. Estaba precisamente comenzando a recuperarse de este proceso cuando sucedió lo del 11 de Septiembre, viéndose inevitablemente comprometido en tales extensas y desafiantes operaciones.

La evidencia que respalda la idea de desprofesionalización ha sido extensamente reportada en otras partes, al grado que es poco deseable ahondar en el asunto, pero se hace necesario realizar una breve consideración, puesto que ofrece otra clave respecto a la capacidad general del Ejército para adaptarse al tiempo que se embarcaba rumbo a la Operación *Iraqi Freedom*.

Una síntoma significativa, y con el transcurso del tiempo un catalizador para la desprofesionalización del Ejército, fue el llamado éxodo de capitanes, hoy en día un fenómeno bien documentado. El grado de capitán en el Ejército de los EE.UU. es un rango particularmente importante, dado que normalmente son los comandantes de compañía y podría afirmarse que son los comandantes de compañía y de escuadra aquellos elementos cruciales en las operaciones descentralizadas que normalmente caracterizan las campañas de contra-insurgencia y de estabilización y reconstrucción. De acuerdo a Mark R. Lewis, a mediados de los 90, los oficiales subalternos, especialmente los capitanes, comenzaron a abandonar el Ejército en números crecientes.⁴² La tasa de éxodo de los

capitanes excedió el número necesario de nuevos ingresos para mantener el estado de alistamiento del Ejército, que sólo pudo llenar el 56% de las posiciones diseñadas para capitanes experimentados, con oficiales de la calidad y experiencia adecuada.

Los estudios que el Ejército realizó acerca del alcance y causas de este éxodo, preferentemente indicaron la insatisfacción con el salario y beneficios y por los problemas domésticos resultantes del creciente ritmo operativo que ha caracterizado la vida de las Fuerzas Armadas occidentales desde el término de la Guerra Fría. En todo caso y consistentemente, los oficiales subalternos también expresaron su insatisfacción con sus trabajos y con sus líderes. Existe un nexo entre estos factores: una de las principales razones de la insatisfacción con el trabajo estaba dado por el sentido de una cultura de cero-defectos en el Ejército, que surgía directamente de la ambición del liderazgo de la unidad—los errores en la unidad, por lo menos a primera vista, proporcionaban una mala imagen del comandante, lo que era percibido como un impacto consecuente en su carrera. Este sentido de insatisfacción de los oficiales subalternos con el liderazgo llegó a ser tan profundo, que en un estudio dispuesto por el entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército General Eric Shinseki en 2000, se informó que “muchos oficiales piensan que es necesario barrer con todo el liderazgo superior”.⁴³

Lewis, convincentemente sostiene que el éxodo de capitanes degradó la eficacia del Ejército y que causó un espiral descendente de aún mayor atrición e inexperiencia en los cuarteles. También se empeoró la cultura de cero-defectos, puesto que, para llenar los vacíos resultantes se debía ascender oficiales aún menos antiguos a posiciones más exigentes con mayor rapidez, haciendo que el nivel de competencia decayera aún más, con los líderes menos inclinados a confiar en sus subalternos y a permitirles libertad de acción. Lewis señala que antes de 1994, el tiempo promedio para ascender a capitán era unos 54 meses, pero en el 2002 había disminuido a 38 meses. Un año después, el Ejército se encontraba comprometido en la tarea más ambiciosa y exigente en las carreras de la mayoría de estos oficiales hasta la fecha—la Operación *Iraqi Freedom*—especialmente las operaciones de Fase IV de esta guerra.

Este episodio sugiere firmemente que los estándares operativos en el Ejército habían de hecho disminuido desde la Guerra del Golfo Pérsico I. Las evaluaciones formales del Ejército reportaban

como mucho, lo que parece ser inconcebible, que los niveles generales de competencia no habían disminuido, especialmente dada la reducción de 25% del tiempo necesario para ascender en grado de los capitanes, y su papel central en el mando de una compañía.

Similarmente, las indicaciones de la cultura de cero-defectos a nivel de la unidad, y un liderazgo en el cual se tiene desconfianza, daban crédito a la idea de una fuerza con una inadecuada capacidad de adaptación. La capacidad de adaptación requiere respuestas finamente ajustadas a las situaciones que se hallan en el nivel local. Mientras más dispersa se encuentre la fuerza y más variadas sean las condiciones en las que se hallan, más crítico llega a ser la descentralización de mando, de tal forma que los oficiales de menor jerarquía puedan hacer uso de su iniciativa y capacidad de innovar para responder apropiadamente. Pero depende de los líderes el tener confianza en sus subalternos y de estos últimos contar con la competencia como para merecer y responder a esta confianza, lo que difícilmente constituye un sinónimo de una cultura de cero-defectos.

Resumen de análisis de las causas primordiales

El análisis de la evolución, cultura organizacional y otras tendencias culturales del Ejército, en gran medida explican el porque se produjeron las tendencias identificadas en la Sección 1. En algún sentido, esto también da mayor credibilidad a estas tendencias, dado que muestra su consistencia con las características observadas en el Ejército, como un todo, antes del comienzo de la Operación *Iraqi Freedom*. En esencia, al haberse considerado siempre como un instrumento de supervivencia nacional, con el transcurso del tiempo el Ejército ha desarrollado un marcado y absoluto enfoque en la guerra convencional, que lo ha dejado mal preparado para las operaciones no convencionales que han caracterizado la Fase IV de la Operación *Iraqi Freedom*. Más aún, la fuerte cultura organizacional de la guerra convencional y el estilo de mando centralizado, ha tendido a desincentivar el necesario cambio para adaptarse a las demandas de la Fase IV. La singularidad e insularidad del Ejército agravaron el problema, tal como lo hiciera la reciente desprofesionalización.

No obstante, por cierto que el Ejército no es complaciente. La última sección evaluará en breve su reacción a las lecciones que ha identificado de la Fase IV de la Operación *Iraqi Freedom*.

Sección 3:

Observaciones a la Respuesta del Ejército a las Lecciones de la OIF

Equilibramos el ímpetu de esta guerra para transformar la organización y cultura de nuestro Ejército... Para el siglo XXI, necesitamos un Ejército caracterizado por una cultura de innovación e imaginación.

—JEM del Ejército, General Peter J. Schoomaker⁴⁴

Aunque podría ser tentador atribuir todos los problemas en la OIF a la ineptitud institucional y a una cerrada visión colectiva del mundo en los EE.UU., resulta simplista, además injusto. A pesar de tratarse de una nación tan poderosa, brillantes norteamerica-

Los soldados del Ejército de los EE.UU. no son ciudadanos-soldados; son incuestionablemente norteamericanos en origen, pero igualmente divorciados de sus raíces.

nos en el teatro, tanto militares como civiles, estuvieron sorprendentemente dispuestos a abrir su alma profesional y tomar en cuenta la asesoría de personal de otras naciones. Una visita a varias organizaciones del Ejército de los EE.UU. en mayo de 2005, con motivo de la investigación para este ensayo, reveló imparcialidad, franqueza y una avidez de aprender y adaptarse para mejorar la eficacia militar. También resultó clara la forma en que el liderazgo superior se encontraba activamente involucrado.

Por ejemplo, el Ejército ya tiene planificado aumentar el nivel de entrenamiento de liderazgo del nivel subalterno mediante un Curso de Liderazgo Básico para Oficiales (*BOLC*) de seis semanas, que tiene el carácter de obligatorio y que complementará el entrenamiento inicial y cursos de educación para oficiales que existen. También se encuentra planificado el entrenamiento para la comprensión cultural en todo el Ejército. Mientras tanto, el Cuartel General del Departamento de Defensa discute activamente el establecimiento de un organismo que formalmente

proponga lo relativo a las operaciones distintas a las de la guerra convencional, lo que claramente es un paso oportuno. También considera ajustar el equilibrio del enfoque central del Ejército para incluir las misiones de operaciones distintas a las de la guerra convencional, pero reconoce que no puede abandonar sus habilidades para la guerra convencional ya adquiridas, ni proporcionar la totalidad de los recursos para el espectro de roles que se requieren; por lo tanto la capacidad de la única fuerza para adaptarse a estos diversos roles, ha llegado a ser de suma importancia. A nivel de la defensa nacional, el Estudio de Guerra Irregular de la *QDR*, señala que el mejoramiento de los aspectos claves podrían ser logrados por medio de esfuerzos para:

- Captar y conservar un conocimiento corporativo de la Guerra Irregular, como el que se decanta de la experiencia histórica y que es refinado por las prácticas del presente.

- Desarrollar los mecanismos para alimentar de este conocimiento a los sectores más amplios de la fuerza y del gobierno.

- Hacer todo esto antes de conflicto o en sus fases iniciales, para evitar el “letal proceso de aprendizaje” (experimentado en el comienzo de la Fase IV de la Operación *Iraqi Freedom*, y muchas campañas de Guerra Irregular anteriores).

- Mejorar las habilidades y repertorio de tácticas para la Guerra Irregular a través de toda la amplitud de la fuerza más amplia—ampliando la base de conocimientos existentes fuera de las Fuerzas de Operaciones Especiales y los Infantes de Marina.⁴⁵ En resumen, un trabajo mucho más adecuado se encuentra aparentemente en desarrollo.

No obstante, existen peligros potenciales. Por ejemplo, está por verse si apenas seis semanas del *BOLC* son adecuadas, o si una revisión del entrenamiento y educación que originalmente reciben los oficiales puede ser lo más apropiada. Sorprendentemente los oficiales recién ingresados al Ejército de los EE.UU., reciben, de alguna forma, menos entrenamiento en liderazgo vocacional práctico que muchos de sus contrapartes europeos. En el proceso, el Ejército también podría permitirse una revisión de los rangos y niveles de experiencia de los jefes de compañía y escuadra, dada la importancia esencial que estos cargos tienen para lograr la capacidad de adaptación.

Sin embargo, la principal preocupación sigue siendo si el Ejército va a realmente llegar a tener la capacidad de adaptación en la forma que es requerida. Al respecto, el trabajo de Nagl, tan práctico para entender las tendencias observadas en la Fase IV de la Operación *Iraqi Freedom* mediante su análisis de la evolución y cultura organizacional del Ejército, sigue siendo útil nuevamente, pero esta

vez de forma irónica. En su Prólogo a la Segunda Edición, redactada a principios de 2005, el JEM del Ejército, General Schoomaker, señala: “En la medida que captamos las lecciones de las operaciones militares, nuestro Ejército inmediatamente las integra en el entrenamiento, con la finalidad de que cada unidad que va a ser desplegada aprenda de las experiencias de los que han estado en contacto con el enemigo”.⁴⁶ Aunque el enfoque del 3º Cuerpo de Ejército en la guerra convencional durante el entrenamiento de pre-despliegue, discutido en la Sección 1, difícilmente se encuentra en consonancia con la intención del JEM. Éste tampoco constituye el único ejemplo de falta de sintonía entre el entrenamiento de pre-despliegue y la realidad operativa.

De forma similar, Nagl declara en su propio borrador del Prólogo para la Segunda Edición, redactado después de haber servido en Irak por un año: “El Ejército se está adaptando a las exigencias de la contrainsurgencia en Irak en muchos niveles; desde el táctico y operativo, hasta en las bases de entrenamiento en los EE.UU.”⁴⁷ Aunque el servicio de Nagl en Irak es de data anterior a la mayoría de observaciones negativas de la Sección 1, evidentemente no todo el Ejército se ha ido adaptando en la forma requerida. O la discrepancia entre las aseveraciones de Schoomaker y Nagl y los informes que convergen desde otras fuentes, indican que el Ejército (e irónicamente Nagl) ya es víctima del mismo peligro que destacara Nagl, y que fuera discutido en la Sección 2—cual es que la fuerte cultura organizacional ha logrado convencer a la institución que se encuentra en el proceso de adaptación que le es requerido, cuando en realidad se encuentra en una mera innovación, cada vez más enérgica, en sintonía con su percibida misión primaria. Como Nagl tan lúcidamente resume, el Ejército tiene una historia que respalda este tipo de reacciones.⁴⁸ O tal vez estas discrepancias sencillamente reflejan las inevitables variaciones en la capacidad de adaptación y eficacia de una organización tan grande y diversa como lo es el Ejército de los EE.UU., subrayándose así el nivel de desafíos que enfrenta el General Schoomaker. Sin duda, la predisposición hacia la guerra convencional se encuentra tan profundamente arraigada en la institución, que llevará muchos años para efectuar la transformación necesaria.

La “ética del guerrero” del Ejército también resulta iluminadora en este sentido. Ésta fue introducida en el 2001, por lo tanto con mucha antelación a la Operación *Iraqi Freedom*, como una reacción a la preocupación que existía respecto a que ciertas armas del Ejército carecían de las habilidades básicas para sus soldados y del convencimiento que, sin importar cual fuera su especialización, ante

todo debían ser eficaces en el combate. En Irak fue evidente que esto era enfatizado frecuentemente, de diversas formas. El Credo del Soldado es considerado su parte central. Cabe señalar que éste exige al soldado tener un sólo tipo de interacción con el enemigo—enfrentarlo y destruirlo—no derrotarlo, que es algo que podría permitir una mayor variedad de opciones políticamente más en sintonía, sino destruirlo. Según el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU., “las lecciones aprendidas de la Operación *Iraqi Freedom* han revalidado la “necesidad” e influenciado la redacción final, que fuera oficialmente publicada en el 2003”.⁴⁹ Aunque es un credo decididamente guerrero, lo que sin duda ha servido muy bien a la promoción de la codiciada ética del combate convencional, no ha ayudado a los soldados a entender que en muchas ocasiones, en las situaciones no convencionales, ellos deberán ser soldados, no guerreros. ¿Se encuentra el Ejército realmente aprendiendo a tener una mayor capacidad de adaptación a los cambios en su propósito, o está aprendiendo más vigorosamente a innovar en concordancia a su enfoque primordial en el combate convencional?

Similarmente, un documento de la Oficina del Secretario de Defensa (*OSD*) titulado *Military Transformation: A Strategic Approach* (La Transformación Militar: Una Aproximación Estratégica), delinea los principios claves de la planeada Transformación de las Fuerzas de Defensa.⁵⁰ Tiene bastante contenido relativo a cambiar la cultura militar y mejorar la agilidad y capacidad de reacción estratégica y operativa, pero en sí mismo se orienta inflexible e irónicamente, en tono y contenido, hacia la conducción del combate. Deja la clara impresión que el proyecto de Transformación se concentrará demasiado en implementar la alta tecnología para perfeccionar la capacidad de combate convencional a través de toda la Defensa, y muy poco en la mucho más crítica y exigente transformación del potencial de trabajo humano, elemento clave para desarrollar una entidad con verdadera capacidad de adaptación.⁵¹

Conclusiones

La lentitud del Ejército de los EE.UU. para adaptarse a los cambiantes imperativos operativos de la Fase IV de la Operación *Iraqi Freedom* fue, de hecho, un factor que contribuyera al fracaso de la Coalición en la explotación de la rápida victoria sobre las fuerzas de Saddam, que fuera lograda en la fase de guerra convencional precedente. Más aún, su metodología en las etapas iniciales de la Fase IV de *Iraqi Freedom*, exacerbó la tarea que ahora enfrenta, al generar disgusto a grandes secciones de la población.

No obstante, para concluir, como algunos lo

hacen, que el Ejército es simplemente incompetente o inflexible, es simplista y más bien alejado de la verdad. En cualquier caso, si hay algo de lo que el Ejército ha sido víctima, es de su propio y exitoso desarrollo como la maquina de guerra más formidable. Al verse siempre como un instrumento de la supervivencia nacional, con el transcurso del tiempo el Ejército ha desarrollado un marcado e inflexible enfoque en la guerra convencional, lo que lo ha dejado mal preparado para las operaciones que caracterizan a la Fase IV de la operación *Iraqi Freedom*. Además, su fuerte cultura organizacional de guerra convencional y su forma de mando centralizado, han tendido socavar la necesaria y rápida capacidad de adaptación a las exigencias de la Fase IV. Su singularidad e insularidad cultural han agravado este problema, como recientemente lo ha hecho la llamada “desprofesionalización”.

Aunque con justificada confianza y orgulloso de ser una organización para el combate, el Ejército reconoce la necesidad de cambiar. Con toda razón considera ajustar su enfoque central para abarcar las Operaciones Diferentes a las de la Guerra Convencional, con todo lo que estas incluyen en términos de sustentación, desarrollo doctrinal y una base de entrenamiento más amplia, aunque los encargados de la planificación tienen plena conciencia de cuan difícil será lograr esto sin comprometer excesivamente la preeminencia hacia el combate existente en el Ejército. Asimismo, planea aumentar el entrenamiento del liderazgo y rectificar las deficiencias en la comprensión cultural. No obstante, estas iniciativas pueden no ser suficientes: la inconsistencia entre las tendencias observadas en la Fase IV de *Iraqi Freedom* y las señales que vienen desde la base de entrenamiento y liderazgo, generan la preocupación de que el Ejército aún no aprecia la magnitud del decisivo momento que enfrenta. Con este propósito, la planeada Transformación del Ejército necesita enfocarse menos en la generación de capacidades de combate y mucho más en:

- Darse cuenta que toda actividad militar se subordina a la intención política, y debe estar apropiadamente en sintonía: la mera destrucción del enemigo no es la respuesta.

- El desarrollo de un potencial humano con genuina capacidad de adaptación a los cambios de propósito, en lugar de adaptarse solamente para ser más eficaz en la conducción de la guerra convencional.

- Mantener en perspectiva el encanto con la tecnología, y reconocer que el componente humano es un elemento clave para la capacidad de adaptación.

De igual importancia, el Ejército necesita aprender a considerarse a sí mismo como otros lo hacen, particularmente sus verdaderos o potenciales oponentes,

así como quienes los apoyan. Estos son los que necesitan ser persuadidos a sucumbir, puesto que la metodología alternativa es matar o capturarlos a todos, lo que parece difícil de ser llevado a la práctica, aún para el Ejército más poderoso del mundo.

Retóricamente, el General Schoomaker pregunta: “Cuando los historiadores revisen los eventos de nuestra época, ¿mostrarán los registros de nuestro Ejército a

principios del siglo XXI una organización con capacidad de adaptación y aprendizaje? Creo que sí, y estamos comprometidos a hacerlo así”.⁵² Su intención es completamente correcta, pero enfrenta un desafío potencialmente tan difícil como el de sus antepasados de la época pos Vietnam, y se debe esperar que los historiadores de todas las naciones, no sólo de los EE.UU., estén de acuerdo con el juicio que entreguen. **MR**

NOTAS

1. La doctrina militar británica emplea los términos “moralmente,” “conceptualmente,” y “físicamente” para abarcar los componentes constituyentes del poder de combate de la fuerza.

2. El epíteto “prohibitivamente difícil” es tomado de una clase ofrecida por la Escuela Real de Defensa.

3. La intención de la Fase IV era la de ejecutar operaciones de estabilización una vez declarada oficialmente la cesación de combate después de la derrota de las fuerzas de Saddam. Aunque la Reforma del Sector de Seguridad (SSR) se convirtió eventualmente en una actividad dirigida por el Ejército, no la analizo en este artículo porque implicaría discutir demasiados factores externos para usarla como una forma de medir la efectividad del Ejército. Varias fuentes, incluyendo discusiones con un oficial superior norteamericano, apoyan el argumento que las fricciones administrativas causaron que se prestara una atención inadecuada al planeamiento de la Fase IV de la OIF. Sin embargo, un análisis detallado se halla fuera del ámbito de este artículo. Para leer un análisis contundente, véase Correlli Barnett, “Post-conquest Civil Affairs, Comparing War’s End in Iraq and in Germany,” El Centro de Política Externa, Londres, febrero de 2005, en la Red: <http://ipc.org.uk/publications/144>, accedido el 2 de noviembre de 2005.

4. Una enorme cantidad de artículos de prensa echaron la culpa de la separación del Partido Baath y del antiguo Ejército de Irak a la Coalición militar y al Ejército de los EE.UU. Véase “Special Report on Iraq,” *The Economist* (18 de junio de 2005); pág. 25.

5. Anónimo Coronel del Ejército de los EE.UU., Bagdad, septiembre de 2004.

6. El General de División A.J.N. Graham, Subcomandante, Cuerpo de Ejército Multinacional-Irak, entrevista realizada por el autor, mayo de 2005.

7. Anónimo, entrevista realizada por el autor, mayo de 2005.

8. El General Tommy Franks, Comandante, Comando Central de los EE.UU. El Comando Central fue responsable de la OIF hasta los inicios de la Fase IV.

9. “Guerra Irregular” es un término empleado comúnmente en la literatura del Departamento de Defensa (DOD). Las operaciones de contra-insurgencia deben ser consideradas como un sub-capítulo de la guerra irregular.

10. La Revisión Cuadrenial de Defensa (*Quadrennial Defense Review - QDR*) 2006 del Departamento de Defensa, vers. 3.1 (Washington, DC: Imprenta del Gobierno de los EE.UU. (GPO), 23 de mayo de 2005). El *QDR* será presentado ante el Congreso a comienzos del año 2006 pero fue el centro de mucho análisis durante el 2005.

11. Para poder leer una excelente y concisa discusión acerca de dos doctrinas contrastantes, véase John A. Nagl, *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam: Learning to Eat Soup with a Knife* (Nueva York: Praeger, 2002), pág. 26.

12. El bombardeo fue una operación del Cuerpo de Infantería de Marina y no del Ejército. Aún así, ejemplifica el asunto—las diferentes perspectivas nacionales respecto a los niveles o escaladas del poder de combate.

13. Anónimo, entrevista realizada por el autor, mayo de 2005.

14. El General de División David H. Petraeus fue subsecuentemente ascendido a Teniente General en junio de 2004 y asumió el mando de las operaciones SSR de la coalición. Tuve el privilegio de compartir una oficina con este inspirador oficial durante un período de cuatro meses.

15. La casa del Teniente General Nasier Abadi (con el cual tuve contacto frecuente y que luego fue nombrado Subjefe de Defensa en el Nuevo Ministerio de Defensa de Irak) allanada dos veces.

16. La *QDR* 2006.

17. Para leer una discusión concisa acerca de la operación de inteligencia, léase Anthony H. Cordesman, *The War after the War: Strategic Lessons of Iraq and Afghanistan* (Washington, DC: Imprenta del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (CSIS), 2005).

18. La *QDR* 2006.

19. Anónimo, entrevista realizada por el autor, mayo de 2005.

20. Las predicciones mal diseñadas, como evidentemente se reflejara en el reporte de un progreso negativo en los hitos de SSR a Washington durante la segunda mitad del año 2004. Al menos en dos ocasiones, un oficial superior, perteneciente a la cadena de información, comunicó que no estaba recibiendo un panorama certero de los progresos, aunque un importante personero de Consejo

de Seguridad Nacional más tarde asegurara en una entrevista de Diciembre del 2004, que la Casa Blanca, que se encontraba al final de esta cadena, tenía una clara película de la situación.

21. Por supuesto, el corolario de la observación acerca de despliegues excesivos y del empleo de reservas financieras, es que si las otras naciones acarrearán más peso, el Ejército de los EE.UU. sentiría menos presión, pero este artículo no lidia acerca del tema de compartir el peso o la responsabilidad.

22. El Teniente Coronel M. Wade Markel, “Winning Our Own Hearts and Minds: Promotion in Wartime,” *Military Review* (noviembre-diciembre 2004); pág. 25; la *QDR* 2006.

23. Discusiones con los observadores norteamericanos en el teatro, Irak, 2004.

24. Nagl.

25. El *National Review Online* señaló que el trabajo de Nagl se había vuelto en “un lectora obligatoria para los oficiales superiores en Irak, porque sus lecciones parecen ser directamente aplicables a la situación allá.” Véase en la Red: www.press.uchicago.edu/Misc/Chicago/567702.html, accedido el 2 de noviembre de 2005.

26. Nagl, pág. 43.

27. *Ibid.*, pág. 50.

28. El Teniente Coronel Scott M. Eagen, memorándum para los cadetes matriculados en el modulo de estudio MS460, Operaciones de Contrainsurgencia, West Point, Nueva York, 21 de septiembre de 2004. Eagen, de hecho, exagera el caso. Como lo señala Nagl, los EE.UU. ha sido a veces exitoso, en particular en contra de las guerrillas Filipinas después de la Guerra Española-Americana de inicios del siglo XIX, cuando el énfasis estaba en aislar a las guerrillas de la población. Lamentablemente, las lecciones se perdieron rápidamente en la medida que el enfoque institucional fue redirigido hacia otra parte. (Véase Nagl, pág. 46.)

29. Anónimo, entrevista realizado por el autor, 24 de mayo de 2005.

30. *Ibid.*, 25 de mayo de 2005.

31. Eagen, pág. 1.

32. El Manual de Campaña (*FM*) interino 3-07.22 del Ejército de los EE.UU., *Counterinsurgency Operations* (Washington, DC: GPO octubre de 2004).

33. Nagl, pág. 43.

34. Eliot A. Cohen, “The Strategy of Innocence? The United States, 1920-1945,” en Nagl, pág. 44.

35. Nagl, pág. 43.

36. *Ibid.*, pág. 8.

37. *Ibid.*, pág. 217.

38. *Ibid.*, pág. 218.

39. *Ibid.*, pág. 219.

40. Snider, entrevista del autor, 24 de mayo de 2005.

41. *Ibid.*

42. Véase Mark R. Lewis, “Army Transformation and the Junior Officer Exodus,” *Armed Forces and Society*, 31, 1 (otoño de 2004); págs. 63-93.

43. El Jefe de Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. (CSA) Eric K. Shinseki, Encuesta acerca de Liderazgo, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., Fuerte Leavenworth, Kansas, 2000, citado en Lewis.

44. El General Peter J. Schoomaker, prefacio en el borrador prepublicado de la segunda edición de Nagl.

45. La *QDR* 2006.

46. Schoomaker en Nagl.

47. Nagl.

48. Nagl, págs. 43-50.

49. El Mayor Donald Ellerthorpe, Oficial Ejecutivo del Subjefe de Estado Mayor del Ejército, *Operations and Training*. (No se proporcionó más información)

50. La Oficina del Secretario de Defensa, “Military Transformation: A Strategic Approach,” Pentágono, Washington, D.C., 2003.

51. *The Economist* (18 de junio de 2005), pág. 12, señala que el “Sr. Rumsfeld tiene una visionaria fijación en la transformación altamente tecnológica de las FF.AA. norteamericanas y un erróneo desprecio por la vieja infantería pura.”

52. Schoomaker en Nagl.

El Brigadier Nigel Aylwin-Foster, Ejército Británico, es el Subcomandante de la Oficina de Transición de Seguridad en la Oficina de la Coalición encargada de Entrenar y Organizar las FF.AA. de Irak.